

ADMINISTRE SEU TEMPO

Iain Maitland

- **Identificando os Principais Inimigos do Seu Desempenho**
- **Reprogramando Antigos Hábitos**
- **Aumentando Seu Rendimento**



Tradução do *Managing Your Time*
originalmente publicado em 1995, em comum acordo
com o *Institute of Personnel and Development*.
© 1995 Iain Maitland

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial: Clemente Raphael Mahl
Produção gráfica: Mirian Cunha
Revisão: Márcia Cruz Nóboa Leme e Daniel de Paiva Cazolli
Capa: João Lino Oliveira
Ícones: Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães
Composição: CompLaser Studio Gráfico
Impressão: Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Maitland, Iain
Administre seu tempo/Iain Maitland; tradução Maria Cristina Fioratti Florez
e Giorgio Cappelli. — São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *Managing Your Time*.
ISBN 85-213-0959-7

1. Administração do tempo I. Título.

95-1989

CDD-650.1

Índice para catálogo sistemático:
1. Administração do tempo 650.1

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
Central Nobel de Atendimento
ao Consumidor
Fone: (11) 3933-2800
Fax: (11)3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559
São Paulo – CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br

Sumário

capítulo 1

A administração do tempo –
Introdução, 7

capítulo 2

Como analisar sua carga de trabalho, 14

capítulo 3

Como tornar-se organizado, 22

capítulo 4

Como delegar com sucesso, 29

capítulo 5

Como lidar com impressos, 36

capítulo 6

Como conduzir reuniões, 44

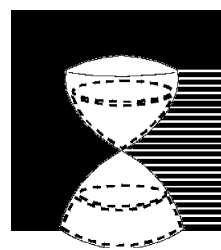
capítulo 7

Como controlar atividades que
geram desperdício de tempo, 51

capítulo 8

Como aproveitar ao máximo
o tempo livre, 57

Leituras complementares, 63



capítulo 1

A administração do tempo — Introdução

O que é, exatamente, a administração do tempo? A título de introdução, seria interessante definir esse importante tema e descrever as partes que o compõem, antes de prosseguirmos e olharmos para os prováveis benefícios e dificuldades que podem surgir quando se procura administrar o tempo com sucesso.

Como definir a administração do tempo

A administração do tempo pode ser definida de forma simples, como um plano de utilização e controle do mesmo da forma mais eficiente e eficaz possível. Obviamente, o tempo é algo mais do que isto que a definição sugere. Um plano deve ser criado para atender às necessidades específicas de um indivíduo. Um único sistema não pode ser adequado para todos. Ele precisa ser solto e flexível, de forma a ajustar-se a situações em constante mudança.

O tempo é algo limitado, transitório e efêmero — e por isso mesmo, difícil de se controlar. De modo quase inevitável, você irá perceber que atualmente dispõe de bem pouco tempo, contudo, (só) amanhã, ele será suficiente. No dia seguinte é que percebemos que o tempo parece tão escasso quanto no dia anterior. Se você puder identificar e eliminar as atividades que geram desperdício de tempo (ou, pelo menos, reduzi-las consideravelmente), vai encontrar um modo de controlar o seu próprio tempo.

Administre seu tempo

O tempo também é difícil de ser utilizado de maneira eficiente e efetiva. Isso significa trabalhar com afinco e corretamente, de modo que as tarefas sejam executadas e os resultados atingidos no prazo — e já na primeira vez. Lembre-se de que seu plano de administração de tempo não produz efeito e certamente nem deveria produzir efeito de modo isolado. Pode-se ganhar mais tempo delegando tarefas a um subordinado. Isso talvez seja bom para você, mas não significa que o será para ele!

De forma ideal, a administração do tempo deve ser uma abordagem harmoniosa, abrangente e não uma mescla de idéias estanques, táticas e truques. Ela deve abranger e incluir todos os aspectos de seu trabalho e em todos os momentos, ao longo das constantes alterações e atualizações, levando em conta a situação que se apresenta. Jamais espere atingir a perfeição — apesar de *ser possível* alcançar qualidade superior ou, no mínimo, certas melhorias relevantes.

Os componentes da administração do tempo

É útil saber em que consiste o plano da administração do tempo, embora cada pessoa tenha sua maneira de tratar o assunto, e que varia de acordo com as circunstâncias que envolvem cada um. De forma característica, a apresentação do sistema envolve os estágios a seguir:

- Como analisar sua carga de trabalho
- Como tornar-se organizado
- Como delegar tarefas com sucesso
- Como lidar com material impresso
- Como conduzir reuniões
- Como controlar atividades que geram desperdício de tempo
- Como aproveitar ao máximo o tempo livre

Como analisar sua carga de trabalho

Inicialmente, você deve estar seguro de que conhece seus objetivos pessoais, departamentais e da empresa, de forma a saber o *que* vai fazer e *onde*.

Organize um registro diário que mostre como você atualmente despende seu tempo durante um determinado período. Faça uma avaliação desse tempo: se o está utilizando de forma sensata e correta, marcando os pontos em que poderiam ser implementadas as melhorias.

Como tornar-se organizado

Como passo seguinte, é sensato dar prioridade às suas tarefas de acordo com a importância e a urgência das mesmas. Talvez você queira utilizar um sistema diário que registre as atividades planejadas, incluindo os próximos dias, semanas e meses. Você também pode fazer registros mediante os quais possa acompanhar e controlar seu progresso.

Como delegar tarefas com sucesso

A delegação tem um papel de grande destaque na administração do tempo — afinal de contas, outras pessoas podem ser capazes de realizar uma série de tarefas tão bem quanto você, senão melhor, economizando, assim, tempo precioso. É preciso compreender isso adequadamente — observando tanto vantagens quanto desvantagens. Quando possível, você deve encaminhar certas atividades a determinados funcionários, *se e quando* isso for necessário. Talvez seja necessário superar alguns problemas particulares para garantir que as tarefas sejam finalizadas de forma adequada e dentro do cronograma.

Como lidar com material impresso

O material impresso pode ser um fator de desperdício de tempo e uma ameaça séria à execução do sistema. Organize o local de trabalho de modo que todo esse material seja de fácil manuseio. Também é importante que você saiba como escrever e ler de maneira eficiente, o que irá traduzir-se em lidar com o material de maneira mais rápida possível. E também é uma boa idéia saber quando é mais viável usar o telefone em vez de redigir ou ler.

Como conduzir reuniões

Familiarize-se com os prós e contras relacionados ao trato social com os colegas — por exemplo: seja cordial e amigável, mas não perca tempo com conversas sem sentido pelos corredores. Você deve estar preparado a agir

Administre seu tempo

de modo competente durante reuniões informais ou durante as pausas para café ou almoço. Não menos preparado você precisa estar para lidar com reuniões formais, dentro de seu departamento e com seus superiores.

Como controlar desperdício de tempo

Há várias atividades que geram desperdício de tempo, sobre as quais você precisa estar ciente e as quais deve saber enfrentar. Mais particularmente, você deve ser capaz de lidar com interrupções, tanto de pessoas que vêm até você quanto de chamadas telefônicas. Você pode, às vezes, ser requisitado para resolver problemas de outros — faça isso da forma mais rápida e eficiente possível. Muitos desses fatores de desperdício de tempo podem ser controlados simplesmente sendo positivo — uma qualidade essencial que você precisa adquirir à medida que o processo evolui.

Como aproveitar ao máximo o tempo livre

Se ou quando seu plano de administração de tempo obtiver sucesso, talvez você descubra que conseguiu algum tempo livre, em geral no início ou no final do dia. Pense em como utilizar esse tempo para o seu benefício. Também é importante que você aprenda a relaxar e desfrutar o seu tempo de lazer. Tendo trabalhado com afinco e de forma correta, você merece descanso e precisa recuperar as energias, de forma a estar pronto para retornar ao trabalho e dedicar-se a ele cem por cento.

As vantagens da administração do tempo

Um plano de administração para ganhar tempo traz vários benefícios, entre os quais podemos mencionar:

- maior controle
- aumento da produtividade
- aumento do tempo livre
- maior transparência

Por outro lado, um plano ruim ou a ausência total de um plano produz efeitos contrários.

Maior controle

Objetivos claros, tarefas planejadas, levando-se em conta as prioridades e os cuidados, a utilização de diários, listas etc. irão ajudá-lo a saber exatamente o que está fazendo, quando, por quê, como e por quanto tempo. Em consequência, você tem o tempo sob controle, em vez de ele exercer controle sobre você. Você é quem manda, ditando o que deve acontecer e quando.

Aumento da produtividade

Ao se delegarem certas tarefas a determinados companheiros de trabalho, compreende-se melhor como tratar dos fatores de desperdício de tempo (como material impresso e reuniões) e ao controlar atividades improdutivas (como fofocas e interrupções telefônicas), você garante um aprimoramento na qualidade e no desempenho do trabalho. Espera-se que as tarefas sejam executadas de modo melhor e mais rápido, elevando a produtividade da empresa.

Aumento do tempo livre

Ao reavaliar por completo sua carga de trabalho, delegar algumas tarefas a determinados funcionários e eliminar (ou diminuir) as atividades improdutivas, você reduz a solicitação que se refere à sua pessoa, liberando, assim, parte de seu tempo. Com menos pressão e tensões, suas oportunidades de relaxar (ainda que por períodos curtos) podem auxiliá-lo a recuperar suas energias — e devem, obviamente, ter um efeito de impulsão sobre seu trabalho. Mesmo porque, apenas um indivíduo ajustado, saudável e revigorado pode voltar a trabalhar com empenho e corretamente, fazendo uso total de seu tempo.

Maior transparência

Sem dúvida, uma pessoa que planeja seu tempo — controlada, eficiente e eficaz, sempre ansiosa por progredir — mostra-se mais sensível para com os seus parceiros. Seus superiores podem também reparar que há certas

Administre seu tempo

diferenças entre você e alguns colegas que estão sempre para trás em relação ao cronograma, atracando-se com papéis atrasados e estourando os prazos – trata-se de diferenças que podem deixá-lo em posição privilegiada se e quando surgirem oportunidades de promoção.

As dificuldades na administração do tempo

A implementação de um plano de administração do tempo não se faz de modo fácil. Isso é inevitável. As formas mais práticas de analisar suas cargas de trabalho, como organizar-se, delegar tarefas etc., são difíceis por si mesmas, especialmente se você não deu a máxima atenção a essas atividades, antes. Além disso, há outros obstáculos a serem encarados, tais como:

- atitudes
- hábitos
- as cargas de trabalho
- cultura da empresa

Atitudes

Se um plano, que se espera seja bem-sucedido, deva ser desenvolvido, será exigida, com frequência, uma mudança total quanto às atitudes de um indivíduo, uma reavaliação completa em tudo o que se realizou antes – talvez incluindo também a possibilidade de que, até agora, o desempenho tem sido fraco ou que há uma falha completa em alguns casos. Os objetivos devem ser definidos pela primeira vez, reavaliadas as tarefas e escalas de tempo, modificadas as práticas de trabalho – tudo com base na administração do tempo. Economizar e aproveitar o tempo ao máximo tem de se tornar uma prioridade.

Hábitos

A expressão “cultivar hábitos antigos é como vestir roupa velha” revela-se bastante apropriada, no que diz respeito à administração do tempo. Um plano não pode ser aplicado genericamente a todas as ocasiões, mas deve ser

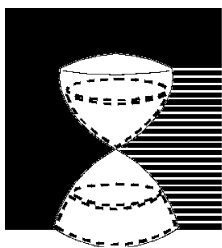
reformulado continuamente. Os maus hábitos tendem a reaparecer depois de algum tempo, e com maior frequência do que se imagina. Passa-se a confiar mais na memória do que nas agendas ou listas de controle, uma quantidade de papéis é deixada para ser vista no dia seguinte e, novamente, as pausas para o café estendem-se. Hábitos novos — e um plano de tempo — devem ser desenvolvidos e mantidos.

As cargas de trabalho

Às vezes, as cargas de trabalho de uma pessoa parecem tão pesadas, diversificadas e intermináveis que, reestruturá-las dentro de uma administração do tempo, parece uma tarefa impossível. A agenda está sempre lotada; ninguém pode realizar o trabalho de forma correta, ninguém dá conta de toda a papelada, ninguém consegue participar de tantas reuniões e assim por diante. Mas não importa qual a natureza ou nível do montante de trabalho. O desenvolvimento de um plano adequado irá, sem dúvida, melhorar a situação.

Cultura da empresa

O modo pelo qual a empresa é estruturada e dirigida pode, em geral, ser um problema para o administrador que tem consciência da limitação do tempo. Talvez ele precise trabalhar como parte da equipe e fique na dependência de que outros completem suas tarefas antes que ele possa efetuar as próprias. Possivelmente, as tarefas não são previsíveis e não podem entrar no cronograma até a última hora, e que mudanças inesperadas tenham de ser feitas continuamente, todas elas dificultando o planejamento — mas nunca serão impossíveis, caso haja um plano em vigor.



capítulo 2

Como analisar sua carga de trabalho

A primeira etapa no desenvolvimento de um plano bem-sucedido de administração de tempo é analisar sua carga de trabalho em relação ao tempo que você tem disponível. Essa análise envolve três atividades principais: conhecer seus objetivos, organizar um registro diário e dimensionar o seu tempo.

Conheça seus objetivos

É importante estar ciente dos objetivos pelos quais você está trabalhando. Em grande parte a administração do tempo diz respeito à tomada de decisões — *o que fazer, o que não fazer*, quais as tarefas a serem realizadas em primeiro lugar, quais podem ser delegadas a outros etc. Objetivos claros e concisos servem de alavanca para você tomar decisões da maneira mais correta.

É claro que os objetivos — quer pessoais, departamentais ou da empresa como um todo — sofrem variações, de acordo com a situação. Contudo, todos devem ser:

- específicos
- realistas
- realizáveis dentro de determinado tempo
- mensuráveis

Específicos

Você precisa saber exatamente o que deve ser feito e onde. Qual é exatamente a sua função? Quais as suas tarefas e obrigações? Quais os objetivos de seu departamento? O que a empresa pretende atingir? Na melhor das hipóteses, você também poderia saber como executar as tarefas e por quê. Quanto maior o seu nível de compreensão, mais fácil será tomar decisões acertadas quanto à administração do tempo.

Realistas

Os objetivos também devem ser alcançáveis – por você, pelo seu departamento ou pela própria empresa. Também devem estar em concordância com recursos disponíveis, incluindo o tempo. Há, por exemplo, a questão de querer fazer reuniões diárias, só realizáveis se todos tivessem tempo para delas participar. Os objetivos pessoais, do departamento e da empresa devem encaixar-se e completar-se entre si. Caso contrário, haverá conflitos de interesses, que tornarão qualquer tomada de decisões muito mais difícil, quando não impossível.

Realizáveis dentro de determinado tempo

É preciso saber *quando* as incontáveis tarefas e obrigações devem ser realizadas e concluídas, e quais as datas marcadas para o cumprimento dos objetivos gerais. Isso ajuda a colocar de modo claro todas as coisas dentro de uma perspectiva, dando uma sensação de ordem, que será de grande benefício assim que seu plano de administração do tempo estiver sendo desenvolvido e posteriormente até redimensionado.

Mensuráveis

Os objetivos devem vir colocados em uma escala, a fim de que você possa observar se foram alcançados inteiramente e em tempo hábil – ou, quando necessário, verificar se você está à deriva em relação a eles. Você precisa ter suficientes detalhes acerca dos objetivos, para que possa avaliar seu próprio desempenho. Os objetivos devem ser propostos em termos quantitativos –

Administre seu tempo

número de unidades a ser produzido em um determinado período, vender uma certa quantidade em um tempo específico. Isso tornará mais simples avaliar o sucesso ou o fracasso.

Organizar um registro diário

Uma vez ciente desse estabelecimento de objetivos com o qual trabalhar interna e gradativamente, você pode também organizar um registro diário, dividindo o tempo disponível, sabendo o que fazer com ele. Não é possível obter melhorias e estabelecer um plano de administração do tempo eficaz até aprender a usá-lo de modo adequado em qualquer circunstância. Para organizar um registro diário, você precisará:

- estimar a duração do tempo de trabalho
- dividir o tempo
- registrar as atividades

Estimar a duração do tempo de trabalho

Comece por pensar como você despende seu tempo atualmente, fazendo a si mesmo uma série de perguntas – e respondendo-as honestamente. Quantas horas eu trabalho por dia? Quanto tempo despendo em cada atividade? Em que eu despendo a maior parte do tempo? Em que despendo a menor parte do tempo? O tempo que despendo é proporcional à importância das atividades? Traduza os tempos despendidos em cada atividade em termos percentuais e distribua-os em um gráfico tipo pizza, como na Figura 1. (Para obter o número correto em graus no gráfico, basta multiplicar a porcentagem de cada atividade por 3,6.)

Agora mesmo, você pode ter certas idéias para melhorar em determinadas atividades – se não, ainda pode ter um choque! A fim de ajudá-lo a concentrar sua atenção de maneira mais completa, siga o questionário que se encontra mais adiante. Caso possa responder afirmativamente a algumas das perguntas, certamente poderá fazer melhor uso de seu tempo do que tem feito até o presente. Se todas as suas respostas forem negativas, volte ao questionário após concluir seu registro diário. Até lá, você pode ter mudado de idéia.

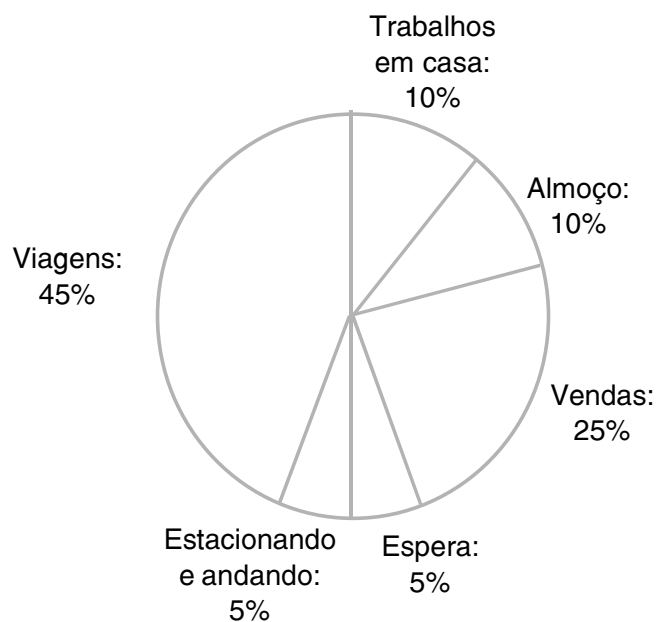
Dividir o tempo

É oportuno considerar quanto de seu tempo é gasto em um período de talvez duas ou quatro semanas (quanto maior o período, mais apuradas serão suas descobertas). Utilize uma tabela como a da Figura 2, separando cada dia em períodos de 15 ou 30 minutos, levando em conta se você tem um número maior de tarefas pequenas ou um menor número de atividades grandes.

Registrar as atividades

Adquira o hábito de passar alguns momentos ao final de cada hora anotando exatamente o que você fez nos dois ou quatro períodos anteriores, conforme convier. Talvez você ache mais fácil registrar em códigos cada atividade em particular – *V* para viagens, *I* para impressos, *C* para pausas para o cafezinho, *A* para o almoço, e assim por diante. Tente anotar tudo – até as interrupções, com *T*! Estabeleça uma rotina de anotações regulares em vez de ficar contando com a sua memória, pois isso torna seu trabalho seletivo e impreciso.

Figura 1
Como o pessoal de vendas acha que despende seu dia



Administre seu tempo

Questionário: como você está despendendo o seu tempo?

Responda às perguntas preenchendo o quadrado da sua escolha. A seguir, pondere se você precisa de um plano de administração de tempo!

	Nunca	Às vezes	Com frequência	Sempre
Você faz primeiro as tarefas mais agradáveis?	☐	☐	☐	☐
Você faz por último as tarefas menos agradáveis?	☐	☐	☐	☐
Você precisa de mais tempo para acabar seu trabalho?	☐	☐	☐	☐
Você passa de uma tarefa a outra e depois volta à primeira?	☐	☐	☐	☐
Você falha nos prazos?	☐	☐	☐	☐
Você se surpreende fazendo tarefas em cima da hora?	☐	☐	☐	☐
Você tem que lidar com crises?	☐	☐	☐	☐
Você gosta de assumir novas tarefas?	☐	☐	☐	☐
Você faz o trabalho dos outros?	☐	☐	☐	☐
Você prefere fazer algo por si só a delegar para outros?	☐	☐	☐	☐
Você gosta de estar envolvido com tudo?	☐	☐	☐	☐
Sua mesa fica confusa e em desordem?	☐	☐	☐	☐
Você aproveita seu tempo procurando informações importantes?	☐	☐	☐	☐
Você deixa impressos para o dia seguinte?	☐	☐	☐	☐
Você passa o tempo conversando com colegas?	☐	☐	☐	☐
As pessoas vêm falar com você sem se anunciarem?	☐	☐	☐	☐
Você participa de reuniões?	☐	☐	☐	☐
Você sente que as reuniões poderiam ser mais produtivas?	☐	☐	☐	☐
Seus colegas interrompem seu trabalho?	☐	☐	☐	☐
O telefone interrompe seu trabalho?	☐	☐	☐	☐
As pessoas levam os problemas delas até você?	☐	☐	☐	☐
Você precisa chegar cedo ou sair tarde para concluir seu trabalho?	☐	☐	☐	☐
Você dispõe de pouco tempo para si mesmo durante o dia?	☐	☐	☐	☐
Você fica tenso e sem condições de relaxar?	☐	☐	☐	☐

Figura 2
Registro de tempo

Nome		Data
8 h		
9 h		
10 h		
11 h		
12 h		
13 h		
14 h		
15 h		
16 h		
17 h		
18 h		
Observações: _____		

Estimando o seu tempo

Após duas ou quatro semanas, você estará apto a sentar-se e olhar em seu registro de tempo completo, a fim de verificar exatamente como esse tempo foi empregado. Novamente, essa atividade pode ser dividida em três etapas distintas:

- estimando a duração do tempo de trabalho
- identificando as tarefas de acordo com o tempo necessário para executá-las
- avaliando as atividades que desperdiçam o tempo

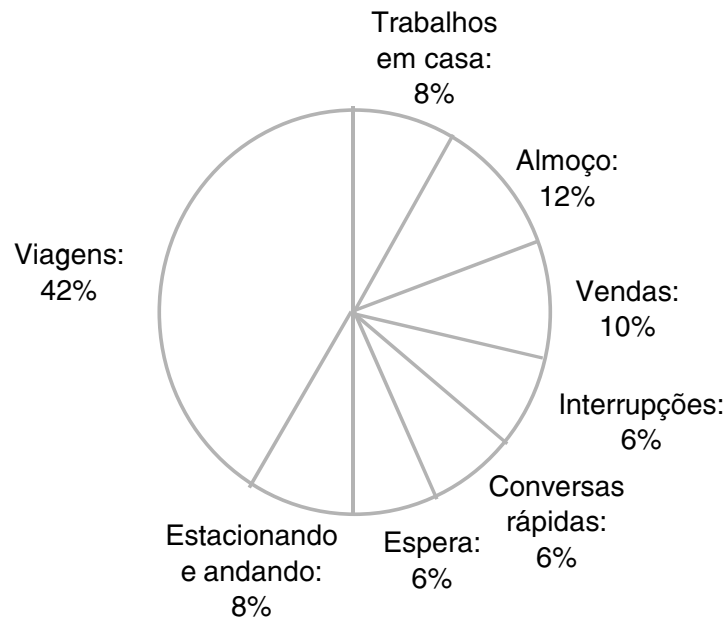
Estimando a duração do tempo de trabalho

Ao reavaliar o seu tempo, você deve somar o número exato de horas trabalhadas. O total é maior ou menor que o esperado? Em seguida, faça uma lista completa de suas atividades, totalizando o tempo empregado em cada uma delas. Esse era o total previsto? Traduza esses tempos em valores percentuais e transfira-os para outro gráfico em forma de pizza, como mostrado na Figura 3. Compare as figuras 1 e 3. São semelhantes ou não? Talvez você possa fazer um terceiro gráfico, mostrando como você gostaria que fosse. Trata-se de metas alcançáveis?

Identificando tarefas de acordo com o tempo necessário

Se for possível atingir esse gráfico “ideal” — ou pelo menos se puder trabalhar em sua direção — você terá de examinar as tarefas que está executando no momento. Considere aquelas que podem ser executadas somente por você. Talvez aquelas que requerem um conhecimento de especialista, ou as ligadas a assuntos confidenciais? O que mais? Talvez, alguma tarefa nova, em relação à qual ainda não há experiência? Outras que requeiram um domínio de membros da equipe ou que saibam lidar com reclamações? Enquanto estiver pensando sobre essas tarefas, considere aquelas que já lhe pareçam executadas de maneira rápida e eficiente, as quais não se consegue melhorar de forma alguma. Você tem mesmo certeza quanto a isso?

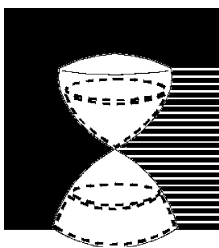
Figura 3
Como o pessoal de vendas
emprega de verdade seu dia



Considere quais poderiam ser executadas com mais rapidez e de forma melhor, tentando elaborar o que você precisaria fazer a fim de garantir isso. Até que ponto você consegue melhorar as coisas e quanto tempo essas tarefas levam para serem cumpridas?

Avaliando as atividades que desperdiçam o tempo

Um olhar mais atento sobre essas tarefas com as quais você atualmente está lidando e que podem ser chamadas de desperdiçadoras de tempo é uma atitude sábia a se tomar. Identifique as tarefas urgentes e/ou mais importantes e quais poderiam ser executadas tranquilamente por qualquer funcionário auxiliar? Você pode remanejar essas tarefas de modo a liberar o seu próprio tempo? Identifique as ações que se traduzem em perda de tempo: fofocas, pausas demoradas para o cafezinho e coisas semelhantes. Procure reduzi-las ao tempo mínimo possível, mas não espere eliminá-las todas ao mesmo tempo. Veja quais podem ser classificadas como “planejadas quanto ao tempo” e quais como “desperdiçadoras de tempo”, de acordo com a situação.



capítulo 3

Como tornar-se organizado

Priorize as tarefas

Após ter analisado seu volume de trabalho, de um modo amplo e minucioso, você pode começar a atuar no sentido de organizar-se. A fim de fazer isso de maneira adequada, é preciso priorizar as tarefas que você estará executando pessoalmente, e pensar na possibilidade de utilizar um plano diário e, ao mesmo tempo, elaborar planos para oferecer assistência adicional, se e quando necessário. Ao estabelecer prioridades há três providências a serem tomadas, destacando:

- atividades urgentes
- atividades importantes
- o equilíbrio entre urgência e importância

Atividades urgentes

Ao fazer o levantamento de *todas* as suas atividades, coloque uma marca (*U*) ao lado daquelas que necessitem ser executadas com maior urgência. Por exemplo: pode ser urgente atender de imediato ao telefonema de um cliente, ou dar um retorno o mais breve possível. Talvez seja útil classificar cada atividade em uma escala de 1 a 5, sendo 5 a mais urgente.

Atividades importantes

Do mesmo modo, você pode em seguida, nesse mesmo levantamento, assinalar com (I) as atividades que tenham particular importância. Por exemplo: pode ser importante que você termine um relatório sobre um programa de treinamento do qual você participou. Também aqui é interessante classificar cada atividade dentro de uma escala de 1 a 5, sendo 5 a mais importante.

O equilíbrio entre urgência e importância

Neste ponto, é útil colocar suas atividades dentro de um “raio de prioridades” como o da Figura 4. As que forem colocadas no ângulo superior direito são muito urgentes e muito importantes ao mesmo tempo, sendo essas as que devem ser executadas em primeiro lugar. No ângulo inferior direito, as tarefas que forem muito importantes, mas não urgentes, vêm em segundo lugar. As atividades colocadas no ângulo superior esquerdo não são importantes, mas são muito urgentes, e talvez você as realize em terceiro lugar. Por fim, as tarefas no ângulo inferior esquerdo não são importantes e nem urgentes, e ficam por último.

Utilize um plano diário

Um plano diário tem um papel importante na administração eficiente do tempo, pois o sucesso depende amplamente do *planejamento de seu trabalho* e, em seguida, *do trabalho com base em seu plano*! Uma vez definida a natureza de cada uma de suas atividades, você pode criar seu plano próprio e exclusivo, empregando vários itens, como os descritos a seguir:

- cartazes na parede
- agendas
- etiquetas adesivas

Tenha ainda consciência dos perigos ao utilizar esse plano e de como evitá-los.

Figura 4
Eixo de prioridades



Cartazes na parede

Você precisa estar preparado para uma visão de longo prazo (relativa) quanto ao seu futuro volume de trabalho, relativo aos próximos seis meses, ou, de preferência, ao próximo ano. É claro que vai parecer um tanto vago o que você exatamente pode saber sobre suas atividades a serem executadas durante esse período, mas você terá de ser capaz de registrar seus projetos principais e as correspondentes datas de início e término, eventos como conferências, períodos de encerramento no Natal e Ano Novo, bem como períodos sem trabalho, incluindo férias com a família. O caminho mais fácil para realizar isso é utilizando cartazes afixados na parede, com legendas em cores, etiquetas adesivas e/ou alfinetes, como for mais conveniente.

Uma estratégia tão ampla irá ajudá-lo a perceber com mais clareza as oportunidades e a prevenir problemas *antes* que eles aconteçam. Pode surgir a antevisão de projetos adicionais, por exemplo. E ao observar o seu cronograma na parede, será possível calcular como você vai encaixar esses novos projetos dentro desse cronograma, embora sua reação inicial tenha sido a de recusá-los. Além disso, algum trabalho que leve de seis a nove meses para ser concluído exige que certas tarefas sejam executadas imediatamente, para que o trabalho todo se cumpra com êxito. Assim, por exemplo: convites para uma conferência devem ser enviados com muita antecedência. Sem um cronograma afixado na parede que faça lembrar isso constantemente, você pode passar por cima dessas providências até ser tarde demais.

Agendas

Ter uma agenda de mesa é uma idéia sensata — agendas de bolso podem também servir de apoio, bem como alguns assistentes (que também deverão ser liderados). As informações precisam ser bem detalhadas — quem, o que quando, onde, por quê, como — pois geralmente é difícil lembrar com exatidão, no momento presente, o que você combinou fazer há algum tempo. Anote tudo a lápis, de forma a poder fazer alterações se e quando necessário. Verifique as agendas com regularidade.

Etiquetas adesivas

Sem dúvida, você irá achar útil ter à mão um estoque de etiquetas adesivas (aquelas amarelinhas), nas quais você pode rascunhar anotações, lembretes etc. Logo após você ter escrito, elas podem ser coladas no cronograma de parede, em sua mesa ou na sua agenda, para consulta posterior, ou talvez para que você escreva com mais detalhes em outra ocasião e de maneira mais conveniente se tais informações ainda forem importantes.

Evite os perigos

Cartazes na parede, agendas de mesa e de bolso e etiquetas adesivas podem auxiliá-lo na montagem de um plano eficaz de administração de tempo — mas, cuidado! Fica muito fácil tornar-se escravo dessas coisas, a ponto de você quase ficar neurótico, caso algum deles esteja fora do lugar! Certifique-se de que eles estão ali para ajudá-lo, não para *controlar* sua vida. Também é fácil seguir a tendência de afixar coisas nas tabelas, anotar nas agendas e assim por diante, e não fazer quase nada além disso. Você pode desperdiçar muito de seu tempo planejando o que vai fazer em vez de fazer algo concretamente. Anote tudo depressa e, em seguida, dedique-se ao trabalho!

Como elaborar listas

Pode ser de grande utilidade elaborar listas diárias de controle, que possam auxiliá-lo de modo efetivo quanto ao volume de trabalho. Essas listas devem ser conferidas em três etapas:

Administre seu tempo

- na noite anterior
- no próprio dia
- na manhã seguinte

Na noite anterior

Faça uma lista de controle das atividades do dia seguinte ao final do dia de trabalho. Utilize um formulário semelhante ao da Figura 5. Anote reuniões, entrevistas, compromissos e tudo o que tiver sido definido, com os respectivos horários de início e término. Faça também anotações paralelas de outras tarefas que devem ser executadas — leituras de relatórios, chamadas telefônicas ou a redação de correspondência ou coisa parecida — dividindo-as em três categorias: “tarefas urgentes”, “tarefas importantes” e “tarefas possíveis”, de acordo com a ordem de urgência ou importância. Na manhã seguinte, verifique sua lista novamente para certificar-se de que você ainda concorda com tudo e que o acha satisfatório.

No próprio dia

Trabalhe valendo-se de sua “lista de atividades”, efetuando um item de cada vez, iniciando com o mais urgente/importante e seguindo em ordem decrescente. Tente concentrar-se totalmente nessa primeira tarefa, executando-a da maneira melhor e mais rápida possível, em vez de passar rapidamente de uma a outra, fazendo todas de modo incompleto. Assinale cada tarefa finalizada e procure não voltar a ela. Marque destacadamente qualquer atividade nova que surja durante o dia, de acordo com seu grau de urgência ou importância.

Na manhã seguinte

Ao final do dia — ou na primeira hora da manhã seguinte — faça uma revisão do que foi executado e prepare a lista de controle do dia seguinte. De modo algum fique protelando as tarefas urgentes e importantes, pois isso pode mostrar que você superestima quanto pode fazer em um dia, ou não está administrando como deve o seu tempo. Algumas das “tarefas possíveis”

Figura 5
Lista de atividades

Nome:		Data	Atividades de hoje:
8 h		Tarefas urgentes Tarefas importantes Tarefas possíveis	
9 h			
10 h			
11 h			
12 h			
13 h			
14 h			
15 h			
16 h			
17 h			
18 h			
Observações: _____			

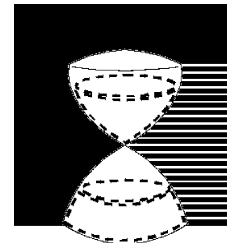
Administre seu tempo

podem ser adiadas mas, no dia seguinte, dê a elas uma prioridade maior, para evitar que permaneçam nessa mesma posição até você descobrir que deveriam ter sido feitas semanas antes!

Outras sugestões e perigos

Você já usa cartazes de parede e agendas. Assim, pode achar de grande utilidade as “etiquetas amarelas” ao elaborar suas listas. Elas são úteis, especialmente quando atividades novas aparecem de repente, durante o dia. Faça em separado um comentário em uma de suas etiquetas adesivas e depois retorne a elas no tempo devido.

Mais uma vez: cuidado para não confiar demais nas listas. Faça o possível para não passar o dia todo não fazendo nada além de executar e remanejar listas. Faz parecer que você se encontra atarefado — mas a verdade é que você não está fazendo nada que valha a pena!



capítulo 4

Como delegar com sucesso

Delegar tarefas é parte integrante de um plano eficiente de administração do tempo. Você precisa compreender isso de modo a saber a hora certa de passar ou não tarefas a funcionários juniores. Você precisa também saber como distribuir atividades e superar os problemas a elas atinentes.

Entenda o que é a delegação

Uma definição clara e exata de delegar: “é o processo de transmitir certas tarefas e obrigações de uma pessoa para outra; em geral, de um superior a um subordinado. Aquele que recebe o poder delegado tem autoridade suficiente para concluir o trabalho de modo satisfatório, mas aquele que delega fica com a total responsabilidade pelo seu êxito ou fracasso”. Uma idéia mais completa do que é delegar pode-se ter ao considerar suas:

- vantagens
- desvantagens

Vantagens

É óbvio que, ao delegar trabalho a outras pessoas, parte de seu tempo ficará livre, de forma a permitir que você concentre suas habilidades e esforços em problemas mais urgentes e/ou mais importantes. Faz também com que seus

subordinados possam desenvolver suas capacidades, considerando-os dignos de confiança e profissionalmente maduros, criando também maior satisfação no trabalho. Devem ser encontradas, também, novas idéias e formas de abordagem quanto a métodos antigos. Isso aumenta o estímulo e traz motivação à equipe, caso cada participante saiba que você quer oferecer-lhe espaço para se desenvolver, para alcançar mais êxito e desenvolvimento.

Desvantagens

Grande parte dos inconvenientes ao se delegarem tarefas surge pelo simples fato de elas não serem desempenhadas com a suficiente dedicação ou seriedade. O que mais se nota é que quem delega, transmite o trabalho, mas não a autoridade, pois está com medo de confiar a tarefa para outros. Talvez isso signifique que ele não seja mais necessário. É possível que a pessoa que recebeu a tarefa execute-a de maneira mais rápida e melhor. Assim, aquele que delegou a tarefa ficará constantemente interferindo e verificando o que está sendo feito, criando incômodos e desperdiçando o tempo (de duas pessoas). Com frequência, são transmitidas apenas as tarefas mais maçantes ou as mais desagradáveis, o que também causa indignação. Além disso, às vezes, aquele que transmite as tarefas escolhe os funcionários errados para executar determinadas atividades — entrega-se o trabalho a quem estiver mais disponível, sem se preocupar com o fato de a pessoa estar apta ou não a fazer essas atividades. O questionário que vem a seguir pode ajudá-lo a concluir se está delegando de modo correto ou não.

Como distribuir atividades

A fim de evitar possíveis incômodos na delegação de tarefas, é vital que se façam considerações e que se dê atenção à distribuição de atividades. Vários aspectos precisam ser examinados, em especialmente:

- as atividades delegadas
- o tempo
- o funcionário que as assumiu

Questionário: você está delegando corretamente?

Responda com cuidado às perguntas, marcando a resposta mais adequada no quadrado. Isso vai indicar se você delega as tarefas de modo correto ou não.

	Nunca	Às vezes	Geralmente	Sempre
Você acha que seus subordinados não têm capacidade?	☐	☐	☐	☐
Você acredita que é mais rápido quando você efetua tudo?	☐	☐	☐	☐
Preocupa-o o fato de um colega realizar a tarefa mais rapidamente ou melhor do que você?	☐	☐	☐	☐
Você gosta de ser visto sempre sobrecarregado de trabalho?	☐	☐	☐	☐
Você hesita em delegar tarefas?	☐	☐	☐	☐
Você transfere só tarefas de rotina?	☐	☐	☐	☐
Você só transmite tarefas não interessantes?	☐	☐	☐	☐
Você reserva para si as tarefas mais agradáveis?	☐	☐	☐	☐
Você delega atividades ao subordinado que estiver mais próximo?	☐	☐	☐	☐
Você quer um relatório só ao completar a tarefa?	☐	☐	☐	☐
Você pede aos que receberam uma tarefa que prestem conta de cada etapa do processo?	☐	☐	☐	☐
Você acompanha continuamente aqueles que receberam a tarefa?	☐	☐	☐	☐
Você ignora por completo os subordinados assim que a tarefa foi delegada?	☐	☐	☐	☐
Os subordinados perguntam a você o que devem fazer?	☐	☐	☐	☐
Os subordinados ficam com raiva de você?	☐	☐	☐	☐
As tarefas delegadas ficam incompletas?	☐	☐	☐	☐
Você precisa finalizar as tarefas delegadas?	☐	☐	☐	☐
Você se esquece do trabalho na hora de cobrá-lo?	☐	☐	☐	☐

As atividades delegadas

Pense com carinho a respeito das tarefas que irá delegar. Não existem regras rígidas e fixas a respeito disso, uma vez que essas dependem muito de especiais circunstâncias. Liste suas tarefas e em seguida decida você mesmo quais devem ou não ser delegadas atualmente. É de se esperar que tais atividades transmitidas sejam completadas, umas com as incumbências a elas inerentes, outras que serão desenvolvidas e elaboradas a partir das habilidades do funcionário que as assumiu, devendo existir critérios claros em comparação com os quais o desenvolvimento possa ser avaliado.

Procure sempre evitar transferir novas tarefas em circunstâncias nas quais as práticas de trabalho eficientes ainda não tenham sido totalmente implementadas. Do mesmo modo, não delegue atividades pertencentes ao cerne de seu trabalho, como aquelas que envolvam o planejamento ou o desenvolvimento de idéias confidenciais. Os assuntos delicados e/ou litigiosos (como os procedimentos disciplinares e de justiça) devem ficar com você. Uma coisa tão importante quanto isso — se não for mais — é: *já* transferir todas as tarefas enfadonhas e banais que você abomina de verdade àquele subordinado que as detesta da mesma forma, e que irá *detestar* igualmente aquele que as passou para ele.

O tempo

Não é de se admirar que este seja um fator decisivo quando se escolhem as atividades a se delegar. É evidente que você quer aproveitar mais do seu tempo disponível nas tarefas mais importantes e menos nas de importância menor. Assim, considera-se sensato delegar as partes de seu trabalho que irão ocupar seu tempo, mas que não são particularmente importantes. Esteja certo, porém, de que o tempo nem sempre favorece a delegação de tarefas. Por exemplo: deve-se lidar com assuntos urgentes *agora*, não mais tarde. Pode não haver tempo suficiente para instrução, explicação, verificação se tudo ficou esclarecido e assim por diante. Eis uma situação na qual você terá de executar a tarefa, e rápido!

O funcionário que as assumiu

Você tem que estar absolutamente certo de que a pessoa à qual as atividades foram transmitidas está preparada para a tarefa. Tal pessoa precisa apresentar diversos atributos e uma compreensão dos objetivos do departamento e da empresa. Deve demonstrar também habilidades e experiência para realizar o trabalho, bem como a autoconfiança e o desejo de fazê-lo. Com respeito à administração do tempo, certifique-se de que o funcionário tem o tempo disponível. Lembre-se: seu plano não pode funcionar sozinho. Não se deve simplesmente descarregar o trabalho em cima de outros que estejam igualmente atarefados. O questionário que segue irá auxiliá-lo a decidir se a pessoa está qualificada ou não para receber a tarefa delegada.

Questionário: a pessoa é ou não adequada?

Esteja atento às seguintes questões. Você precisa responder “sim” a todas. Caso isso não ocorra, talvez a pessoa não seja a ideal nesta ocasião.

	Sim	Não
A pessoa tem compreensão total dos objetivos departamentais e empresariais?	☐	☐
A pessoa apresenta as habilidades necessárias para a execução da tarefa de modo correto e no prazo?	☐	☐
Alguma atividade semelhante a essa já foi transmitida anteriormente a essa pessoa?	☐	☐
Você conhece os pontos fortes e fracos dessa pessoa?	☐	☐
Você acredita que essa pessoa realizará a tarefa com êxito?	☐	☐
Você confia suficientemente nela?	☐	☐
A pessoa quer fazê-lo?	☐	☐
A atividade se encaixa nos prazos dessa pessoa?	☐	☐
Essa pessoa segue os procedimentos prescritos?	☐	☐
Essa pessoa aprenderá com a experiência?	☐	☐
A delegação irá trazer benefícios a você e a outros da equipe?	☐	☐

Como superar problemas

Considera-se que a maneira mais fácil de superar problemas é agir antes, em vez de reagir depois que eles tenham ocorrido. Faça isso de forma bem simples, tratando todo o processo de delegação de modo correto, reduzindo, assim, a probabilidade de surgirem dificuldades. Quatro etapas principais devem ser identificadas aqui:

- transmitir as instruções de modo claro
- manter o controle
- manter-se em contato
- avaliar os resultados

Transmitir as instruções de modo claro

Certifique-se de que a pessoa que recebeu a tarefa está apta a desempenhá-la, logo de início. Nada causa maior perda de tempo do que ter de refazer algo. Garanta isso dizendo ao funcionário exatamente o que precisa ser feito, por quê e quando. Reforce os comentários verbais com instruções por escrito, se necessário. Você pode esquematizar como deve ser realizada uma tarefa específica, se isto for apropriado, mas não seja tão rigoroso nesse ponto, porque pode sufocar a iniciativa e a criatividade. Peça que o funcionário preste contas para verificar se tudo foi compreendido perfeitamente. Certifique-se de que os colegas desse funcionário também saibam o que está ocorrendo, e que concordem com isso.

Manter o controle

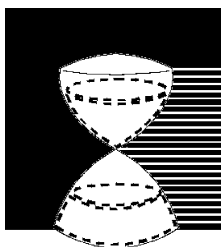
Delegar tarefas não é apenas transmiti-las e esquecer-las. Afinal, você ainda detém a responsabilidade geral – como seu gerente vai fazer questão de avisar a você bem rápido, caso algo dê errado. Evite a atitude: “depois a gente vê isso” quando delegar tarefas. No outro extremo, evite também aquela história de “não faça nada antes de me consultar”, pois isso traz frustração e desinteresse ao funcionário. Fique no meio-termo. Algo como: “mantenha-me informado de tempos em tempos, para que eu saiba se preciso ou posso ajudá-lo”.

Manter-se em contato

Apresente essas recomendações no início, para ter certeza de que todos as conhecem e concordam com elas antes que o funcionário para quem você transferiu a tarefa comece a trabalhar. Se forem mencionadas e/ou incorporadas mais tarde, podem dar a impressão de que você perdeu a confiança nesse funcionário, o que causa um efeito moralmente arrasador sobre ele. Recomendações passadas para o funcionário sem nenhum acordo anterior, causarão um clima de ressentimento e hostilidade, refletindo-se no trabalho, o qual não será concluído de maneira satisfatória e muito menos dentro do prazo. Embora algumas orientações construtivas possam ser bem recebidas durante esses controles regulares, procure não interferir em outras ocasiões. Contudo, fique por perto para ajudar quando necessário ou quando for solicitado.

Avaliar os resultados

É indispensável que *você e o funcionário* a quem foi transferida a tarefa revejam todo o processo em etapas definidas e por inteiro. Pense na atividade. O que foi realizado de maneira satisfatória e dentro do cronograma? Os planos foram aperfeiçoados, ou mesmo alguma nova abordagem foi criada? Considere o funcionário que realizou a tarefa. Ele aproveitou algo da experiência? Observe os colegas dele. O efeito da delegação mostrou-se positivo ou negativo? Eles agora querem assumir mais tarefas? Houve problemas? Se houve, quais e por quê? O que você pode fazer a fim de corrigi-los na próxima ocasião?



capítulo 5

Como lidar com impressos

O material impresso é, hoje em dia, uma parte importante em muitos serviços, e caso não seja controlado de maneira cuidadosa, pode causar inegáveis efeitos negativos na administração do tempo. Para seu controle, você deve organizar adequadamente sua área de trabalho e saber como redigir e ler de modo eficiente. Às vezes, é até mais sensato utilizar o telefone em vez de escrever. Logo, você deve assegurar-se de poder executar isso também de forma eficiente.

Como organizar seu ambiente de trabalho

Seu ambiente de trabalho deve ser planejado de modo a ficar convidativo (dentro do possível), para que você possa utilizar seu tempo da maneira mais eficiente e efetiva. Mais especificamente, você precisa pensar em termos de:

- disposição (*layout*)
- organização
- saúde e segurança

Disposição (*layout*)

É de se esperar que seu ambiente de trabalho seja planejado de tal modo que os equipamentos, o maquinário e o material utilizados com mais frequência estejam à mão. Talvez seja útil elaborar uma lista em ordem de utilização,

com vários itens, especificando a seguir uma ordem dentro de sua área de trabalho “ideal”. É óbvio que nem sempre é possível deixar tudo por perto – a máquina copiadora da empresa não pode ser reposicionada para atender às suas necessidades pessoais. Nesse caso, procure agrupar as atividades que envolvam o uso de xerox (ou qualquer outra atividade que venha a ser repetida no decorrer do dia), e execute-as todas na mesma ocasião. Desse modo, você só vai precisar subir três lances de escada uma só vez, em lugar de duas, três ou quatro vezes que certamente irão fazê-lo perder seu tempo.

Organização

Você deve empenhar-se em manter sua mesa sempre limpa e arrumada, mantendo a seu lado somente aqueles papéis relacionados às tarefas mais importantes. O restante deve ser posicionado em arquivos, lembretes de mesa etc. Isso possibilita a concentração exclusiva sobre o trabalho a ser executado. Uma mesa confusa e desorganizada torna mais difícil localizar itens que precisem ser encontrados rapidamente, podendo levá-lo a sentir-se em constante tensão e desgaste, como se estivesse perdendo o controle. E você *vai* acabar por perder o controle!

Saúde e segurança

Seu ambiente de trabalho deve ser seguro e higiênico, se você quiser trabalhar com empenho e corretamente, completando suas tarefas com êxito e dentro do horário. Um escritório iluminado e ventilado é um ambiente agradável de trabalho, que incentiva a dar continuidade às tarefas. Locais mal-iluminados e sem vida causam constrangimento e distração, refletindo em rendimento menor. Além de poder causar acidentes e doenças – uma dispensa por doença é tempo desperdiçado. O questionário permite que você verifique se se encontra em um ambiente seguro e saudável. Caso contrário, tente mudá-lo para melhor.

Como ler de forma eficaz

É importante que você consiga lidar de forma eficiente com os inúmeros memorandos, relatórios, faxes, cartas e outros documentos que vêm até sua

Administre seu tempo

Questionário: este ambiente é seguro e saudável?

Se puder responder “Sim” a todas estas perguntas, é bem provável que você esteja trabalhando em um ambiente seguro e saudável. Se não for o caso, procure melhorá-lo.

	Sim	Às vezes	Não
As cadeiras e bancos são confortáveis?	☐	☐	☐
Os equipamentos e maquinário podem ser operados de maneira fácil?	☐	☐	☐
Você consegue se deslocar com facilidade?	☐	☐	☐
O chão, as passagens e as rampas estão limpas, uniformes e não são escorregadias?	☐	☐	☐
Os degraus, esquinas, corredores e obstáculos têm boa visibilidade?	☐	☐	☐
As aberturas do piso estão cobertas ou protegidas?	☐	☐	☐
Os sanitários estão limpos, ventilados, acessíveis e em funcionamento?	☐	☐	☐
Os lavatórios estão disponíveis com água corrente, sabonete, toalhas e outros itens de higiene?	☐	☐	☐
Há um refeitório agradável e bem equipado para a equipe?	☐	☐	☐
Existem armários ou algum espaço disponível para roupas e sacolas?	☐	☐	☐
A temperatura permanece agradável em todos os lugares?	☐	☐	☐
É fornecida alguma vestimenta de trabalho apropriada, quando necessário?	☐	☐	☐
O equipamento de ventilação funciona de maneira segura?	☐	☐	☐
Todos os locais são bem ventilados?	☐	☐	☐
Todos os compartimentos têm iluminação adequada?	☐	☐	☐
Há luz de emergência disponível, caso seja necessário?	☐	☐	☐
As áreas externas permanecem acesas à noite?	☐	☐	☐
As janelas e vidros estão limpos?	☐	☐	☐
Todos os equipamentos, máquinas e processos são silenciosos?	☐	☐	☐
Há uma área para descanso disponível, para os momentos de pausa?	☐	☐	☐
As áreas de maior incidência de ruídos estão assinaladas?	☐	☐	☐
Você sabe operar equipamentos e maquinários com segurança?	☐	☐	☐
Os sistemas e os procedimentos de segurança no trabalho são seguidos a todo momento?	☐	☐	☐
É fornecido equipamento de segurança, em caso de necessidade?	☐	☐	☐
O maquinário e os acessórios são mantidos funcionando em ordem?	☐	☐	☐
Em caso de emergência, todos sabem como agir?	☐	☐	☐
Na prática, os procedimentos de emergência funcionam?	☐	☐	☐
Há kits de primeiros socorros disponíveis e bem abastecidos?	☐	☐	☐
As instalações estão protegidas contra vandalismo e roubo?	☐	☐	☐
Existem procedimentos para proteger todos contra agressões externas?	☐	☐	☐

mesa todos os dias. Provavelmente o método que mais poupa tempo ao se fazer isso é você ou um assistente estabelecerem prioridades quanto ao material impresso que virá nas seguintes categorias:

- ação
- informações
- à disposição

Pode-se lidar com eles de acordo com as especificações denominadas.

Ação

Todos aqueles papéis que possam ser lidos e com os quais é possível lidar pessoal e completamente, e que *neste momento* requerem sua atenção total e imediata. Leia cada um deles, destacando os pontos mais relevantes com uma caneta de cor fosforescente, fazendo anotações. Essa abordagem evita que se leia duas vezes o mesmo documento, perdendo-se tempo. Tente não ler “por alto” — apenas destaque (quais lhe pareçam ser) os pontos principais — pois isso é arriscado: você pode cometer erros. Não archive o papel até ter tomado as devidas providências relacionadas a ele — talvez redigir alguma resposta, ou efetuar um pagamento atrasado.

Haverá uma certa quantidade de papéis com a qual você não poderá lidar pessoalmente, neste momento. Talvez um superior precise tomar a decisão final, ou serão exigidas maiores informações antes que o documento possa ser processado. Mas o assunto continua a ser importante e ainda precisa da sua atenção. Possivelmente, você terá de encaminhá-lo a um colega, adicionando um comentário explicativo no final, antes de transmiti-lo, o que economizará tempo. Por outro lado, você pode precisar colocá-lo no arquivo de “pendências”, com uma observação anexa, afirmando quando deve ser revisto — teoricamente assim que as informações adicionais tiverem sido obtidas. Caso seja algo importante, marque um lembrete em sua agenda diária ou mensal.

Informações

É provável que grande parte desse material impresso com o qual você precisa lidar foi fornecido com o intuito único de consulta, como minutas de reuniões das quais você irá participar e cópias de memorandos e relatórios de interesse direto, limitados a você. Verifique-os, entretanto, com cuidado, destacando as áreas mais importantes e anotando conforme

Administre seu tempo

convier, antes de arquivá-los ou transmiti-los prontamente, conforme sua importância. Para manter um sistema fluente de arquivos (e assim ganhar tempo), é interessante colocar em cada documento uma “data de validade” de quando você pode verificá-los e — se não precisarem mais ser mantidos — desfazer-se deles. Se os papéis forem transmitidos, anexe seus comentários, em vez de criar um memorando novo: isso economizará tempo e dinheiro de todos.

À disposição

Alguns dos papéis que chegam à sua mesa não merecem, de fato, toda sua atenção, como folhetos de vendas etc. Por outro lado, você pode ficar interessado no mais recente acessório para carros ou no novo software de computador — mas não agora! Economize seu precioso tempo para assuntos mais urgentes e/ou importantes, deixando a leitura de outros para mais tarde.

Como redigir com eficiência

É vital que você esteja apto a redigir memorandos, relatórios e outras coisas de forma eficiente. Para tanto, é preciso que você trabalhe rápido por meio dessas cinco etapas:

- conheça suas metas
- demonstre fatos
- analise o destinatário
- faça uma seleção
- complete o documento

Conheça suas metas

Comece por identificar o que você quer comunicar a partir desse memorando, carta, etc. — talvez confirmar a leitura de um relatório em particular ou honrar uma conta. Tenha sempre em mente qual o objetivo — o que deve

ser informado deriva disso. Pode também ajudá-lo a decidir se deve escrever ou apenas dar um telefonema. Você quer um relatório claro, por escrito, ou prefere uma abordagem mais imediata e pessoal, com a oportunidade de discutir determinados pontos?

Demonstre fatos

Certifique-se de estar totalmente familiarizado com o que é pertinente ao assunto, mostrando que você leu, de fato, o relatório (pelo menos suas partes importantes), ou sabe quando a fatura foi emitida e devia ser paga etc. Faça então uma observação a respeito de cada item que precise ser incluído em sua correspondência. Não se preocupe muito com o *layout*, com a ordem ou com as frases — concentre-se apenas em redigir o que vier à sua mente. Nessa etapa, é melhor incluir algo irrelevante do que se esquecer de algo relevante.

Analise o destinatário

Você precisa ter certeza de que a mensagem que deseja transmitir será compreendida pelo destinatário, sem mal-entendidos que iriam gerar mais correspondência e mais perda de tempo. Uma mensagem clara pode também auxiliar a extrair a resposta exigida — o envio de um cheque ou o que for. Tente levar em conta a personalidade do destinatário que irá ler seus comentários, bem como suas opiniões e conhecimentos a respeito do assunto sobre o qual você está escrevendo. Coloque-se no lugar dessa pessoa, imaginando suas possíveis reações a seu comunicado.

Faça uma seleção

Ao saber o que você quer comunicar, estando ciente dos fatos e levando em conta quem será o destinatário, você certamente será capaz de preparar uma seleção. Esboce — conforme adequado — o assunto principal e os tópicos em uma ordem lógica, e/ou os pontos principais que você deseja apontar em ordem de importância. Exclua aquilo que não tiver mais sentido — o que, com frequência, torna-se mais aparente, conforme você for aprimorando seu estilo. Talvez você queira fazer mais do que um rascunho antes de elaborar um texto acabado e ordenado, que caiba nos padrões de formato de memos, cartas etc., relativos à sua empresa.

Complete o documento

Isso vale o esforço, quando você estiver utilizando um pouco do tempo para melhorar seu texto. Verifique ortografia, pontuação e gramática, pois os erros, mesmo os menores, podem causar confusão. Escreva palavras e frases curtas e simples, para facilitar a leitura e a compreensão. Do contrário, você terá de despender tempo adicional, mais tarde, para explicar o que quis dizer. Evite jargões e termos técnicos, *a menos* que você esteja escrevendo a um especialista, que pode sentir-se subestimado caso você utilize palavras simples – e discussões também tomam tempo! Corte, corte e corte outra vez para certificar-se de que o texto está conciso e objetivo. Comunique, explique e termine. Em seguida, envie esse documento o mais cedo possível.

Como utilizar o telefone

Seu telefone pode ajudar a economizar muito tempo, e em geral permite que você se comunique de forma mais rápida e pessoal do que fazendo-o por escrito. Contudo, é preciso saber usar o telefone com seriedade, pois usado de maneira errada, ele pode tomar ainda mais de seu tempo. Seu uso deve ser, em muitos aspectos, semelhante à redação de um memorando ou de uma carta: você deve saber suas metas, demonstrar os fatos, levar em conta o destinatário e preparar um esboço do que quer transmitir ou perguntar. Há outros pontos que se devem ter em mente, como:

- agrupar as chamadas
- ser rápido
- controlar-se

Agrupar as chamadas

Adquira o hábito de organizar suas chamadas, fazendo-as na mesma oportunidade (a menos, é claro, que caso você não faça uma *neste momento*, trabalhos urgentes e/ou importantes fiquem parados). Um telefonema aqui, outro ali e acolá acabam quebrando o ritmo do dia, bem como as atividades

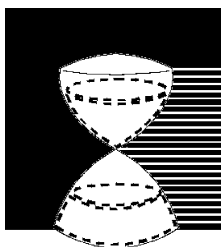
em andamento, e atrapalham sua concentração. Evite ligações no início do dia, pois algumas pessoas não estarão disponíveis, fazendo você perder o seu tempo (e dinheiro). Da mesma maneira, nada de telefonar em horário de almoço ou no final do dia. Os melhores horários são no final da manhã ou no meio da tarde, pois são os horários nos quais as pessoas ficam mais freqüentemente disponíveis e receptivas.

Ser rápido

“Diga o que tiver de dizer, e pronto!” deve ser esse o seu lema para falar ao telefone. Prepare um esboço com os pontos-chave a serem discutidos e as dúvidas que deseja esclarecer, permitindo assim que você tenha uma conversa rápida e proveitosa. Não prolongue os preâmbulos. Cumprimente, apresente-se e diga por que ligou. Em seguida, vá em frente, expondo um ponto por vez e em seqüência. Não se distraia. Ao perceber que a atenção do destinatário está se desviando, traga-o de volta à conversa com um “Muito obrigado, agora, poderia me esclarecer...?” ou algo parecido. Termine o mais breve possível – e faça a ligação seguinte.

Controle-se

É surpreendente o tempo adicional que pode ser utilizado ao telefonar para as pessoas – as linhas estão ocupadas, você espera alguns minutos, a pessoa não está mas voltará a ligar, e assim por diante – e você passa um bom tempo esperando pelo retorno de sua chamada, que não ocorre. Controle seu uso do telefone por um certo período – se é que você já não está fazendo isso – e tente medir em quantas vezes o tempo total de chamadas se divide em tempo de “conversa” e “espera”. Talvez você fique pasmo ao descobrir quanto do seu tempo é desperdiçado dessa maneira. Empenhe-se em reduzir o máximo possível seu tempo de “espera”. Ele nunca será eliminado por completo, mas você precisa reduzi-lo ao mínimo. Se houver memória disponível no aparelho, coloque nela os números para os quais você liga com mais freqüência; você economiza alguns instantes – bem como ao utilizar a tecla do *redial*. Tudo isso é lucro! Se o telefone tiver uma *viva-voz*, é mais fácil continuar trabalhando enquanto você está na linha. Além disso, *obrigue a si mesmo* a concentrar-se no trabalho enquanto espera pelo retorno.



capítulo 6

Como conduzir reuniões

Assim como o material impresso, as reuniões são importantes no uso — e no possível abuso — do tempo. Boa parte de seu dia e de sua semana de trabalho será tomada por diversos tipos de reuniões, tanto informais como formais. É importante que você saiba fazer bom uso do convívio com os colegas, de forma competente e correta, e saiba lidar com reuniões informais tanto quanto com as formais, possivelmente com os chefes de departamento.

O convívio com os colegas

Relacionar-se socialmente com seus companheiros é essencial, tanto em termos profissionais quanto pessoais — você *precisa* falar, discutir assuntos comerciais, conversar, desenvolver amizades e tudo o mais. Contudo, é preciso pensar com cuidado sobre o tempo que passa conversando, rindo, comendo e bebendo com seus colegas — tempo demais e que se reflete no tempo disponível de trabalho. Calcule quanto do seu tempo você despende no relacionamento. Esse tempo pode ser reduzido concentrando-se nas duas áreas em que ocorrem os excessos:

- ocasiões
- locais

Ocasões

Em certas ocasiões do dia, inevitavelmente, há uma tendência a se conversar mais que o usual: pela manhã, quando se chega ao trabalho, quando alguns gostam de falar a respeito do que ocorreu no dia anterior (ou no fim de semana); nos intervalos para o cafezinho ou almoço; e ao final do dia, quando todos querem que os ponteiros do relógio assinalem logo o final do expediente. Nessas ocasiões, é preciso manter-se disciplinado e concentrado na administração do tempo, de forma a obedecer aos prazos que você se impôs. Certifique-se de ter regularidade e frequência nos intervalos estabelecidos. Eles fazem com que você recupere suas energias, permitindo-lhe retornar às tarefas com a cabeça mais fria e com idéias claras.

Locais

Há alguns lugares para onde você, freqüentemente, pode ser levado para parar e conversar, ou a deixar-se ficar mais do que o tempo necessário — talvez em um corredor, ou próximo a uma máquina de refrigerantes, do bebedouro, perto da copiadora ou até na recepção. Mais uma vez, é preciso tomar consciência disso, procurar evitar seriamente esses locais ou freqüentá-los apenas uma vez por dia, em vez das duas ou três por força do hábito. Tenha consciência do tempo que você permanece ali, talvez, impondo-se um limite. Obrigue a si mesmo a definir esses limites de tempo para cada ocasião.

Como lidar com reuniões informais

Parte de seu tempo pode ser usada em muitas reuniões informais, do tipo você e mais uma pessoa — como entrevistas de avaliação e orientação a subordinados ou por parte de superiores, e compromissos marcados para estudar novas linhas de produtos com representantes de vendas. Elas podem ser bem diferentes entre si e cada uma delas deve ser conduzida de um jeito. Com relação à administração do tempo, contudo, existem vários pontos em comum a todas:

- antes
- durante
- depois

Antes

É importante que todas as reuniões sejam cuidadosamente agendadas, em cronogramas mensais ou diários, não importa se mais informais ou menos. Se não for assim, elas acabam desestabelecendo seu plano de tempo. Saiba liberar tempo suficiente para esse tipo de compromissos. Talvez seja melhor superestimar ligeiramente o tempo necessário e descobrir que ganhou tempo para finalizar tarefas de menor importância do que tentar marcar o maior número possível de reuniões e depois embarcar numa furiosa corrida contra o relógio. Calcule o tempo do início e do término e mantenha-se dentro do seu cronograma.

Durante

Para ajudá-lo a manter-se dentro do cronograma, decida de antemão o quê, exatamente, será abrangido e em que ordem. Planejar os pontos a serem discutidos ou as perguntas que você deseja fazer pode ser de grande auxílio. Por meio de formulários de entrevista, literatura sobre vendas ou outros documentos importantes, você obterá sugestões acerca de uma estrutura com a qual é possível desenvolverem-se perguntas e pontos a serem abordados. Siga seu plano à risca, para ter certeza de que, caso a pessoa se desvie do assunto, você possa retornar a ele. Faça referência ao tempo com certa regularidade, para mostrar que é importante — “Vamos encerrar isto em dez minutos”; “Precisamos avançar” etc. Peça a um assistente ou colega para aparecer perto do final do tempo previsto para dar a você a chance de encerrar a reunião em tempo.

Depois

Talvez seja uma boa idéia incluir intervalos curtos — cerca de cinco minutos — entre as várias reuniões, a fim de que você possa tomar providências quanto a algo que eventualmente precise ser feito, acrescentar anotações em sua agenda ou algo parecido. Também possibilita uma pausa para tomar

café, ir ao sanitário ou para que você simplesmente estique as pernas, recupere as energias e concentre-se na próxima reunião. Sem esses intervalos, pode-se imaginar que seus compromissos ficarão encavalados uns nos outros, e logo você estará defasado com o organograma.

Como participar de reuniões formais

Sem dúvida, reuniões formais marcadas com antecedência, como as mensais e reuniões do departamento, representam abuso do tempo – antes de terem acontecido, durante as mesmas e após seu término. Caso você seja o responsável pela organização e/ou participe delas com regularidade, procure garantir que tenham:

- organização adequada
- condução correta
- participação positiva

Organização adequada

Toda reunião deve ser planejada com cuidado, a fim de que seja produtiva e bem organizada em termos de tempo. Por que foi marcada? Ela precisa ser efetuada por algum motivo específico, não por ser costume. Considere as alternativas – talvez ler um relatório departamental traga os mesmos efeitos, mas despende menos tempo. Quais os objetivos? É importante abordar um número limitado de tópicos, de forma que se concentre a atenção por completo, por um período curto, mas intenso. Quem participa da reunião? Apenas quem tenha algo a dizer e/ou aprender. Quando deve ser efetuada? Teoricamente, na ocasião mais conveniente para todos os envolvidos. Deve ser de comum acordo e todos devem agendá-la com antecedência. Onde irá ocorrer? Em algum lugar acordado por todos, que seja confortável e livre de interrupções.

Deve ser providenciada uma ordem do dia para cada participante, fornecida entre 24 a 48 horas antes do início da reunião. Esse documento deve definir o motivo da reunião, bem como a data e os horários de início

e término. Considera-se sensato iniciar a reunião relativamente próximo à hora do intervalo para café, almoço ou ao final do dia, pois trata-se de horários que naturalmente levam à conclusão pontual dessas reuniões. O local, os nomes dos participantes e os tópicos a serem discutidos (possivelmente com seus horários aproximados) também devem estar inclusos. Evite perder tempo com “qualquer outro negócio”, pois é um convite para os que desperdiçam tempo exporem sem fim seus ressentimentos pessoais.

Condução correta

Muito do aproveitamento e da eficiência das reuniões formais depende das habilidades de quem a está presidindo — pode ser você, em algumas ocasiões, agora ou futuramente. Essa pessoa deve iniciar definindo o propósito e os objetivos, antes de abordar os pontos da ordem do dia, na sequência em que estão. Cada tópico deve ser descrito em linhas gerais antes de ser exposto a comentários dos participantes. É importante que quem conduz a reunião incentive todos os participantes a falarem, sem ser dominador nem emitir julgamentos. Quem conduz a reunião deve garantir que os participantes não se estendam nem fiquem divagando, e deve resumir os pontos principais, bem como o que foi acordado no final de cada tópico e ao final da reunião. Responda ao questionário a seguir e verifique se você conduz as reuniões de modo correto.

Participação positiva

Por outro lado, você pode estar na posição de quem assiste à reunião — embora você deva comparecer apenas se puder contribuir para ela ou obter benefícios a partir da mesma. Talvez apenas uma parte da reunião seja relevante — em caso afirmativo, dê atenção somente a essa parte! Estude antecipadamente a ordem do dia, para planejar o que deve ser exposto ou o que você acha a respeito de cada tópico. Seja claro e conciso ao falar — e fique em silêncio se não tiver o que dizer! Ouça com atenção e faça anotações, caso tenha aprendido algo novo. Tenha como objetivo entrar e sair o mais rápido possível. O questionário a seguir poderá ajudá-lo a verificar seu grau de participação.

Questionário: você sabe conduzir bem reuniões?

Responda sinceramente às perguntas, assinalando Sim ou Não. Isso irá indicar até que ponto você está conduzindo adequadamente as reuniões e vai apontar itens que devem melhorar.

	Sim	Não
Você está sempre bem preparado?	☐	☐
Você estuda documentos importantes?	☐	☐
Você verifica se as instalações para a reunião são satisfatórias?	☐	☐
Você verifica se o equipamentos estão funcionando?	☐	☐
Você controla o tempo?	☐	☐
Você faz o possível para as reuniões começarem no horário?	☐	☐
Você expõe os objetivos?	☐	☐
A ordem do dia faz referência a eles?	☐	☐
Você estabeleceu as regras?	☐	☐
Você apresenta as pessoas umas às outras?	☐	☐
Você lidera a reunião?	☐	☐
Você controla a reunião?	☐	☐
Você faz perguntas para esclarecer o assunto?	☐	☐
Você se certifica de que todos dão suas contribuições?	☐	☐
Você mantém controle sobre quem ou o que desperdiça tempo?	☐	☐
Você olha para o relógio, para lembrar as pessoas sobre o horário?	☐	☐
Você faz resumos com clareza e regularmente?	☐	☐
Você mantém os horários da ordem do dia?	☐	☐
Você garante que se chegue às conclusões?	☐	☐
Você apresenta as conclusões em síntese?	☐	☐
Você se certifica de que a reunião termine no tempo previsto?	☐	☐
Você verifica se as ações de acompanhamento são tomadas?	☐	☐
Você lê as minutas?	☐	☐

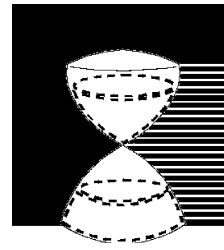
As minutas devem ser impressas e distribuídas aos participantes e outros interessados 24 a 48 horas após a reunião. Nelas devem constar data, horário e local da reunião, bem como os nomes dos participantes e das pessoas que não puderam participar. Em seguida, abordar os tópicos discutidos, com as devidas conclusões, bem como o que foi planejado. Se necessário, acrescentar data, horário e local de uma próxima reunião. A outra reunião deverá ser agendada somente se existir alguma finalidade específica, e não no caso de fazer parte de algum processo rotineiro.

Administre seu tempo

Questionário: você é um bom participante?

Se responder “Sim” a todas as perguntas, você será considerado um bom participante de reuniões. Caso contrário, ainda há muito trabalho a fazer para melhorar seu desempenho.

	Sim	Não
Você se prepara com cuidado?	☐	☐
Você lê os documentos necessários antecipadamente?	☐	☐
Você sabe como utilizar os equipamentos?	☐	☐
Você pede aos colegas que não o interrompam?	☐	☐
Você chega no horário?	☐	☐
Os telefones são desligados?	☐	☐
Você traz consigo canetas e blocos de anotações?	☐	☐
Você se comunica de maneira clara e concisa?	☐	☐
Você escuta com atenção o que os outros têm a dizer?	☐	☐
Você evita interromper os outros?	☐	☐
Você faz perguntas para desenvolver os assuntos?	☐	☐
Todos os seus comentários dirigem-se a quem preside a reunião?	☐	☐
Você anota, quando é oportuno?	☐	☐
Você evita distrair-se?	☐	☐
Você executa todas as tarefas, conforme foi estabelecido e de modo pontual?	☐	☐
Você posteriormente lê as minutas?	☐	☐



capítulo 7

Como controlar atividades que geram desperdício de tempo

É muito importante que você seja capaz de controlar qualquer atividade que gere desperdício de tempo, pois pode prejudicar seu plano de administração do tempo. Particularmente, é preciso saber como enfrentar interrupções e como resolver os problemas de outras pessoas (que inevitavelmente acabarão chegando a você de tempos em tempos). Em geral, pode-se lidar com essas atividades simplesmente com uma atitude positiva, se e quando necessário.

Como enfrentar interrupções

Tente reduzir ao máximo as interrupções, a fim de que você possa concentrar-se totalmente nas tarefas mais imediatas. Além de roubar vários minutos de seu trabalho, as interrupções têm um efeito adverso sobre o mesmo. Você leva alguns minutos para concentrar a atenção no que estava sendo executado antes. Há três formas de interrupções:

- por contato pessoal
- pelo telefone
- pela própria pessoa

Por contato pessoal

Várias interrupções são causadas por outros funcionários da empresa — superiores, colegas e subordinados. Faça um esforço no sentido de reduzi-las, marcando reuniões para horários combinados, e peça para que não o interrompam, pelo menos durante determinados períodos. Coloque um aviso de “Não perturbe” para que fiquem atentos! Quando achar necessário, peça a um assistente para dispensá-lo das chamadas dizendo que você se encontra em reunião ou atendendo ao telefone, ou algo semelhante, fazendo com que a mensagem chegue até você. Isso o deixa em posição de decidir o que precisa ser feito. Algumas tarefas terão de ser resolvidas com mais urgência, enquanto outras vão simplesmente desaparecer, porque não eram tão urgentes nem tão importantes assim. Quando for preciso, encontre uma sala vazia, onde você possa concentrar-se, e terminar o trabalho de maior prioridade.

Caso seja interrompido, estabeleça um limite de tempo afirmando: “Só tenho cinco minutos”, ou algo parecido — e certifique-se de que você vai obedecer a isso. Não convide a pessoa a sentar-se, pois isso faz esticar a conversa; se possível, fique em pé. Concentre-se no ponto em questão sempre, evitando comentários que desviem para outros assuntos. Mostre que seu tempo é limitado, mas sem ser grosseiro — “Mais uma coisa antes de terminarmos” — Olhe rapidamente para seu relógio ou instrua um assistente a interromper a reunião com uma certa “mensagem urgente”, se tudo o mais não der resultado. Termine da maneira mais rápida e educada que puder.

Pelo telefone

O telefone também toma muito tempo. Se for o caso, um assistente ou colega pode filtrar chamadas, passando-lhe apenas as mais urgentes e/ou importantes. O restante você pode retornar mais tarde. Quando achar necessário, defina horários nos quais você não deve ser perturbado de maneira alguma, e garanta isso desligando um ramal ou mesmo tirando o telefone da tomada. Evite que seus amigos e familiares telefonem para você para conversarem ou para pedirem que você compre leite quando voltar para casa. Se for interrompido, adote uma maneira parecida com a dos contatos pessoais — defina um tempo limitado, não fuja do assunto em questão.

Pela própria pessoa

Para seu espanto, *você talvez seja a maior causa das interrupções em seu trabalho. Como qualquer um, você provavelmente se sente lisonjeado pelo fato de um amigo pedir-lhe orientações ou quando um representante de vendas quer fazer-lhe uma venda pessoal. Nessas horas, você pode estar se dedicando a tarefas de que não goste, e, dessa forma, as interrupções tornam-se bem-vindas — e se nada o impedir, você irá permitir-se mais outro intervalo para o cafezinho, ou voltar sua atenção para um papel que não tem nada a ver com a tarefa que está executando. Qualquer outra coisa que não aquilo que você tem a fazer.*

O questionário a seguir o ajudará a saber se você é o seu pior inimigo nessa área. Se você for suscetível a interrupções, é preciso que se esforce e se concentre total e exclusivamente na tarefa mais imediata. Retire-se para algum lugar; tire o telefone da tomada; fique afastado da cafeteira; leve consigo somente o que se relacione ao seu trabalho. Verifique se consegue cumpri-lo em um período determinado — em caso afirmativo, dê-se como prêmio um cafezinho.

Como resolver os problemas de outros

Grande parte de gerentes e supervisores passam muito de seu precioso tempo lidando com problemas propostos pelos colegas e subordinados — e, em consequência disso, eles administram o *seu* tempo em *seu* lugar! Você deve evitar envolver-se com o volume de trabalho e com as preocupações deles o máximo que puder, ou isso pode significar que você tenha de acomodar novas tarefas dentro de sua agenda já lotada. Isso de modo algum beneficia os seus colegas de equipe, se você estiver sempre resolvendo as dificuldades deles. Eles nunca irão se desenvolver ou crescer profissionalmente se você fizer tudo por eles. Adote os seguintes procedimentos:

- aponte o problema
- mostre alternativas
- ofereça a solução

Administre seu tempo

Questionário: você desperdiça seu próprio tempo?

Responda a esse questionário e descubra se você é desperdiçador de tempo!
As respostas que der irão realçar seus maus hábitos — Livre-se deles!

	Nunca	Às vezes	Geralmente	Sempre
Você costuma surpreender-se arrumando sua mesa e, em seguida, mudando-a de novo?	☐	☐	☐	☐
Você altera sua lista de “atividades de hoje” sem realizar as que estão ali marcadas?	☐	☐	☐	☐
Você se senta no meio do dia e pensa no que irá fazer no dia seguinte?	☐	☐	☐	☐
Você relê seus papéis no caso de ter esquecido de algo importante?	☐	☐	☐	☐
Você reescreve cartas, com a preocupação de que não tenha expresso o sentido exato?	☐	☐	☐	☐
Você rememora conversas em sua mente para ter certeza de ter dito tudo?	☐	☐	☐	☐
Você fica esperando um colega retornar com um documento, em vez de se ocupar com algo importante nesse meio-tempo?	☐	☐	☐	☐
Você fica esperando o retorno de um telefonema sem se ocupar com nada?	☐	☐	☐	☐
Você está sempre por perto da cafeteira/da copa?	☐	☐	☐	☐
Você vai com frequência ao banheiro?	☐	☐	☐	☐
Você observa os outros trabalharem?	☐	☐	☐	☐
Você costuma olhar fixamente para o vazio?	☐	☐	☐	☐
Você observa as gotas de chuva escorrerem pelo vidro da janela?	☐	☐	☐	☐
Você desperdiça tempo propositadamente?	☐	☐	☐	☐

Aponte o problema

Quando uma pessoa o aborda com algum problema, comece por perguntar do que se trata, exatamente. Talvez a pessoa não saiba lidar com um cliente específico, ou não tenha certeza sobre como redigir uma determinada carta. Pergunte aos seus funcionários o que fizeram para resolver esse problema. Talvez eles não tenham feito nada e sem refletir tenham vindo pedir sua ajuda. Ao perguntar isso, você os obriga a concentrarem-se no que já deveriam ter feito. Faça-os pensar por si próprios, em vez de fazer tudo para eles.

Mostre alternativas

Da mesma forma, faça-os imaginar alternativas possíveis — dizer isto ou aquilo para o cliente, escrever tal coisa na carta, ou algo assim. “O que *you* acha que deveria fazer?... E o que mais? Há mais alguma alternativa que *you* possa sugerir?” Espera-se que esse tipo de perguntas — que devolvem o problema e a solução para a pessoa — possibilite aos funcionários decidirem exatamente o que devem fazer para resolver essa dificuldade, e por quê.

Ofereça a solução

Se necessário — mas só como último recurso — você pode oferecer sugestões sobre como solucionar o problema. Será bem melhor se você puder auxiliá-los a encontrar as próprias soluções, pois isso irá dar-lhes confiança e habilidade, diminuindo a probabilidade de eles retornarem imediatamente a você em uma próxima ocasião. É óbvio que existe a tendência a fornecer logo de uma vez a resposta para economizar seu tempo, mas isso irá aumentar ainda mais a dependência à medida que os funcionários procurarem-no de novo, e de novo. Passe alguns minutos a mais com eles agora e eles se sentirão incentivados a escolher os próprios rumos no futuro.

Como ser decisivo

A fim de enfrentar interrupções contínuas, sejam pessoais, por telefone ou resolvendo os problemas dos outros da maneira mais eficaz possível, você precisará ser positivo — permanecer em uma posição firme, porém educada. Nem sempre é fácil, mas por meio dessas diretrizes, você pode aprimorar sua abordagem:

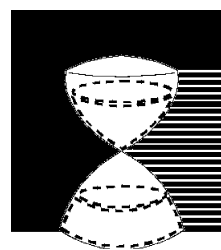
- basta dizer “não”
- diga “sim” mais tarde

Basta dizer “não”

Você deve estar preparado para dizer “não”— e até mesmo “Não!” — se e quando necessário, mais especificamente para problemas triviais, e quando você estiver ocupado demais com assuntos urgentes e/ou importantes para poder falar com seu assistente, atender à chamada do representante de vendas ou o que for. Você tem todo o direito de utilizar essa palavra — diga-a com decisão e firmeza. Coloque aquela placa de “Não perturbe” para enfatizar isso, se for necessário! Concentre-se no que estiver fazendo a fim de que a tarefa seja concluída de modo certo e em tempo hábil.

Diga “sim” mais tarde

Também é correto contrabalançar. Se sua porta estiver sempre fechada e você sempre disser “Não”, todas as pessoas vão parar de procurá-lo — e você poderá perder informações importantíssimas e ver-se excluído dos relacionamentos e da equipe. Portanto, seja acessível em horários importantes e responda a chamadas telefônicas conforme prometido. Você deseja ser visto como alguém firme, mas justo — agradável e prestativo — mas nunca como alguém generoso demais.



capítulo 8

Como aproveitar ao máximo o tempo livre

A implantação e o desenvolvimento constante de um plano de administração de tempo eficaz deve trazer várias vantagens, não por último, um controle maior sobre seus próprios assuntos e melhora na produtividade para sua empresa. Provavelmente, a mudança mais palpável venha a ser um ganho de tempo livre, e é interessante considerar como você irá aproveitá-lo ao máximo.

Também é interessante em suas horas de lazer, tendo certeza de que você irá aproveitá-las, de forma a retornar às suas tarefas sentindo-se revigorado e pronto para trabalhar com empenho e corretamente.

Como aproveitar o tempo livre

A melhoria em sua administração de tempo — ao tornar-se organizado, delegando mais tarefas, lendo e redigindo com eficiência, e assim por diante — pode significar que você encontre intervalos de tempo livre no decorrer do dia. Talvez o modo mais fácil de observar e decidir o que fazer com esse tempo de sobra seja dividir o dia em três períodos distintos:

- o início
- o meio
- o fim

O início

O início do dia — desde a hora em que você acorda até começar a trabalhar — geralmente apresenta as melhores oportunidades possíveis para você melhorar seu uso do tempo e preparar-se de maneira correta para o dia que se segue. Existem ocasiões dentro da rotina diária que permitem que se pense e se planeje sobre os assuntos do dia: tomar banho, comer, fazer exercícios e vestir-se. Talvez você consiga redimensionar a ordem planejada de atividades em uma seqüência mais eficaz ou preparar o que vai dizer a um vendedor que irá visitá-lo. Viajar talvez pareça um desperdício de tempo, porém, você pode ler um relatório ou escrever uma carta no avião, no metrô ou praticar seus comentários iniciais como coordenador de uma reunião informal enquanto dirige até o trabalho.

O meio

Um gerente ou supervisor que há pouco implantou um plano de administração de tempo, logo descobre ter ganho cinco minutos aqui e ali durante o dia. É um fato marcante que as reuniões se encerrem mais pontualmente que antes, e as tarefas são concluídas mais rapidamente que o esperado, pois agora ocorrem menos interrupções. Pode ser uma boa idéia lidar com o item “possibilidades” da sua lista de verificação diária — especialmente aquelas que têm permanecido por dias ou até mais. Por outro lado: por que não arrumar sua mesa, limpando e organizando tudo o que está sobre ela? Ou ler esses papéis “à disposição” (pendentes) que estão a ponto de serem eliminados? Visitar a sala da copiadora em períodos de menor solicitação, evitando conversas que consomem o tempo? Qualquer coisa é melhor que fixar seus olhos no vazio!

O fim

A última parte do dia, quando o relógio vai dar cinco horas, cinco e dez, arrastando-se com dificuldade até as cinco e quinze, pode ser a mais produtiva de um dia com administração de tempo. Reveja as atividades do dia. Você completou todos os itens de “Obrigações urgentes” e “Obrigações importantes” de sua lista? Em caso negativo, por quê? Agrupe-os na lista de

Como aproveitar ao máximo o tempo livre

Questionário: você aproveita da melhor forma seu tempo de viagem?

Com que frequência você faz as seguintes tarefas no caminho de ida e volta? Suas respostas, conforme assinaladas, poderão ajudá-lo a aproveitar esse tempo com mais eficiência.				
	Nunca	Às vezes	Com frequência	Sempre
Pensa sobre o trabalho	☐	☐	☐	☐
Lê documentos	☐	☐	☐	☐
Escreve documentos	☐	☐	☐	☐
Telefona para pessoas	☐	☐	☐	☐
Mantém conversas	☐	☐	☐	☐
Fala sobre o trabalho com colegas	☐	☐	☐	☐
Outras atividades relativas a trabalho	☐	☐	☐	☐

atividades do dia seguinte, levando em consideração o que ocorreu hoje. Em seguida, medite a respeito no caminho de volta para casa até que se sinta satisfeito. O questionário acima irá auxiliá-lo a decidir até que ponto você está aproveitando seu tempo de viagem (ida e volta).

Aproveitando suas horas de lazer

É imprescindível que você seja capaz de se desligar, ao final de cada dia, e desfrutar seu tempo livre. Com frequência as exigências do trabalho podem acabar invadindo as tardes e finais de semana, fazendo com que você cumpra trabalhos adicionais ou se preocupe com eles. Claro que você não espera poder trabalhar com eficiência e eficácia em uma base em andamento a menos que tenha intervalos regulares que lhe permitam restaurar suas energias. Você precisa ser capaz de:

- ☐ evitar o estresse
- ☐ relaxar
- ☐ saber contrabalançar

Evitar o estresse

São muitas as causas do estresse associado ao trabalho — as mais perceptíveis ligadas ao volume excessivo de tarefas, subordinados maltreinados, trabalhar em cima do prazo, períodos longos de trabalho, participação de reuniões e as conseqüências do trabalho em sua vida particular. Não é de surpreender, mas a maioria dessas causas relaciona-se com o tempo. Você já pode estar ciente de estar sofrendo de estresse por causa disso. Talvez esteja correndo a fim de completar um relatório para a reunião da manhã seguinte e por esse motivo você levou o relatório para casa. Às vezes, você pode não perceber que está estressado, pois os sintomas nem sempre são óbvios. O questionário a seguir poderá ajudá-lo a controlar isso.

Questionário: você se encontra estressado?

O desgaste pode apresentar-se de diversas formas — alterações de comportamento, emocionais e fisiológicos. Se responder “Sim” a qualquer uma das perguntas, você pode estar estressado. Consulte seu médico no caso de os sintomas serem sérios ou persistirem por algum tempo. Não os ignore.

	Sim	Não
Alterações de comportamento		
A qualidade do seu trabalho piorou?	☐	☐
Seu rendimento caiu?	☐	☐
Você comete erros no trabalho?	☐	☐
Está difícil tomar decisões?	☐	☐
Você reclama mais do que de costume?	☐	☐
Você está bebendo mais?	☐	☐
Você está comendo mais?	☐	☐
Você perdeu o apetite?	☐	☐
Você se sente sempre cansado?	☐	☐
Você acha difícil ter uma boa noite de sono?	☐	☐
Seu comportamento piorou de alguma forma?	☐	☐
Alterações emocionais		
Você tem oscilações de humor?	☐	☐
Você se sente ansioso?	☐	☐
Você se encontra em devaneios?	☐	☐
Você se sente irritado na maior parte do tempo?	☐	☐
Acha difícil concentrar-se?	☐	☐
Você se sente isolado dos colegas?	☐	☐
Você não se interessa pelos funcionários?	☐	☐

(continua)

Como aproveitar ao máximo o tempo livre

	Sim	Não
Alterações fisiológicas		
Você tem dores de cabeça freqüentes?	☐	☐
Você está sempre suando?	☐	☐
Você tem visão dupla?	☐	☐
Sente dores no peito ou nas costas?	☐	☐
Sente, às vezes, dificuldade de respirar?	☐	☐
Você tem indigestões freqüentes?	☐	☐
Seu estômago está sempre revirando?	☐	☐
Você às vezes se sente doente?	☐	☐
Você sente formigamentos nos braços e nas pernas?	☐	☐

Caso esteja sofrendo de estresse, tente eliminar (ou pelo menos, reduzir drasticamente) as causas, na medida do possível. Você pode fazer isso concentrando-se ainda mais nas habilidades de administração do tempo. Estabeleça sempre prioridades, dando mais tempo às tarefas urgentes/importantes e menos para as pouco significativas. Dê a essas, pelo menos, o tempo de que necessitem, mas não mais do que isso. Continue a delegar tarefas, pois isso lhe dará mais tempo para as prioridades. Comunique-se com seus funcionários: saia do escritório de vez em quando, mas fique de olho no tempo. Uma lista de verificação de outras formas de se controlar o estresse você a encontra a seguir.

Relaxar

O estresse apresenta-se nas pessoas por meio dos mais variados sintomas — dores de cabeça, dificuldade de respirar e dores musculares. Para lidar com esses sintomas emocionais e físicos, liberte-se do trabalho enquanto estiver em casa. Dedique-se a *hobbies*. Eles podem absorver o estresse e as frustrações, auxiliando-o a relaxar a mente. Faça exercícios — poucos, mas com freqüência — mas fale com seu médico antes de iniciar um programa de condicionamento físico; cuidado para não exagerar.

Certifique-se de que você se alimenta de modo correto, evitando dietas extremas e fora do normal. Decida-se por comer talvez um pouco de cada coisa, mas nada em excesso. Da mesma maneira, certifique-se de que você está dormindo o suficiente. Não vá se deitar tarde da noite. Assim poderá acordar cansado pela manhã. Descubra seu período de sono ideal por tentativa e erro e mantenha-se fiel a ele.

Administre seu tempo

Lista de verificação de formas para controlar o estresse

- O estresse pode ser combatido de inúmeras maneiras, incluindo as relacionadas abaixo. Caso necessário, não hesite em seguir orientações médicas.
- Trabalhe no máximo dez horas por dia — depois, desligue-se!
- Não encare prazos irreais. Seja honesto consigo mesmo: muitas tarefas podem esperar um pouco mais.
- Obrigue-se a caminhar mais lentamente ao sentir que seus pés estão cansados.
- Varie sua rotina de tempos em tempos. Isso vai ajudá-lo a observar tarefas antigas sob uma nova ótica, incentivando-o.
- Dê-se por feliz ao encerrar uma atividade em tempo e de modo correto. Dê-se como prêmio um cafézinho ou um refresco!
- Procure ajudar os outros e aceite ajuda deles. É importante mostrar que “estou aqui”.
- Encare o fato de que não se pode mudar a natureza humana, e não fique alterado com as atitudes dos outros.
- Esqueça o passado — o futuro é o que importa. Concentre-se em aprimorar isso.
- Sorria mais — isso é contagioso!
- Dê uma relaxada de 10 a 15 minutos de manhã e à tarde. Faça um passeio ou sente-se em algum lugar e fique em silêncio. Feche os olhos, ouça música; faça aquilo que possa acalmá-lo. Recupere as energias!
- Reserve 30 minutos para o almoço. Coma e beba devagar. Evite conversar sobre trabalho. Desligue-se!
- Tire pelo menos um dia de folga por semana.

Saber contrabalançar

É claro que o trabalho é importante e que a forma como você administra seu tempo terá um impacto considerável sobre ele, bem como sobre você. Apesar disso, deve haver um equilíbrio entre sua vida profissional e sua vida particular. “Trabalhe com afinco e divirta-se com afinco” é um *slogan* antigo, mas contém uma grande verdade — se você trabalhar com afinco, você merece igualmente seu descanso. Se você se empenhar mais em aproveitar seu tempo livre, irá sentir-se mais feliz e menos tenso, retornando ao trabalho com uma atitude positiva que proporcionará um trabalho mais eficiente e proveitoso, utilizando seu tempo com o melhor de suas capacidades.



Leituras complementares

Capítulo 1

FORSYTH, P. *First things*. Londres, Pitman, 1994.

SCOTT, M. *Time management*. Londres, Century Business, 1992.

Capítulo 2

CAMPBELL, A., DEVINE, M. & YOUNG, D. *A sense of mission*.
Londres, Pitman, 1993.

RABEY, G. P. *In charge*. Londres, Pitman, 1994.

Capítulo 3

TREACY, D. *Clear your desk*. Londres, Century Business, 1991.

LAMBERT, T. *Key management tools*. Londres, Pitman, 1993.

Capítulo 4

OATES, D. *Leadership: the art of delegation*. Londres, Century Business,
1993.

PAYNE, J. e S. *Letting go without losing control*. Londres, Pitman em
associação com o Institute of Management, 1994.

Capítulo 5

TREACY, D. *Conquering the paper mountain*. Londres, Century
Business, 1994.

Administre seu tempo

COCHRANE, P. *The power of the phone*. Londres, Pitman em associação com o Institute of Management, 1993.

WAINWRIGHT, G. R. *Tricky business letters*. Pitman em associação com o Institute of Management, 1993.

Capítulo 6

HODGSON, P. e J. *Effective meetings*. Londres, Century Business, 1992.

MARTIN, D. *Manipulating meetings*. Londres, Pitman em associação com o Institute of Management, 1994.

SHARMAN, D. *The perfect meeting*. Londres, Century Business, 1993.

Capítulo 7

DE LA BELDOYERE, Q. *Managing people and problems*. Aldershot, Gower, 1988.

BIRD, P. *Tame that phone!* Corby, Institute of Management, 1994.

Capítulo 8

CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. *No hassle!* Londres, Century Business, 1994.

ADAMS, J.D. *Stress, health and your lifestyle*. Londres, Mercury Books, 1992.

ADMINISTRE SEU TEMPO

Iain Maitland

Iain Maitland é escritor e conferencista que se especializou em assuntos de gerenciamento.

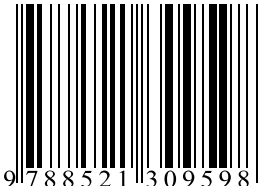
Este livro tem um propósito: ajudar você a priorizar tarefas e a torná-lo capaz de trabalhar melhor, de modo mais rápido e, acima de tudo, trabalhar com melhores resultados.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres*.

- Como fazer propostas e relatórios
- Avaliação de desempenho
- Trabalho em equipe
- Delegar tarefas com segurança
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Feedback
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-0959-7



9 788521 309598